

Informe i propostes del Grup de Treball en Docència i Aprenentatge

President: Miquel Oliver

Gener-juliol del 2015



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Índex

Introducció.....	1
I. DIAGNOSI DE LA DOCÈNCIA DE LA UPF L'ANY 2015.....	5
Estat de la qüestió.....	5
Anàlisi de fortaleses, amenaces, febleses i oportunitats (FAFO).....	7
El model educatiu.....	7
Oferta docent.....	9
Personal.....	10
Estudiants.....	12
Serveis i infraestructures de suport.....	13
Model educatiu de la UPF.....	16
Definició i consideracions prèvies.....	16
Elements principals del model educatiu UPF.....	17
II. ESCENARIS PER AL MODEL EDUCATIU UPF.....	31
III. CLOENDA.....	37
Materials i referències.....	38
Participants del Grup de Treball en Docència i Aprenentatge.....	40

Introducció

La docència i l'aprenentatge són dues missions essencials en qualsevol institució d'educació superior. Definir un model educatiu particular per a una universitat com la UPF és tot un repte —ja ho sabíem—, i més encara quan l'èmfasi no es posa només en el model sinó en el fet de garantir-ne els resultats; és a dir, assegurar-ne l'aprenentatge. M'ha sobtat personalment descobrir que molt poques institucions del nostre entorn han definit el seu model educatiu i, per tant, deixen en mans del seu professorat i dels equips gestors de centres assumir la responsabilitat de la docència en el sentit més ampli possible.

Així, un dels primers reptes que el Grup de Treball en Docència i Aprenentatge ha encarat ha estat l'existència (o no) d'un model educatiu propi a la UPF. Si bé fins ara la Universitat no ha disposat d'un document explícit que en defineixi les seves línies mestres, sovint s'ha apel·lat a l'excel·lència dels valors d'uns indicadors estàndard per justificar la "bondat" del seu model (implícit). El debat ha estat certament obert, interessant i, en certs moments, transgressor.

D'aquesta manera ha començat a treballar el grup, sota l'encàrrec de l'equip de govern actual de "*fer un dibuix, un traç, de com ens imaginem que ha de ser la docència i l'aprenentatge a la UPF el 2025*".¹ El grup de treball ha combinat perfils molt variats i diversos que han dinamitzat les discussions i que han permès confeccionar (no ho confoneu amb consensuar) aquest document final que esteu llegint. Com a president del grup de treball m'he enriquit molt descobrint les diferents sensibilitats que cohabitaven a la UPF, sovint molt centrades en la seva realitat específica i un xic alienes a tot allò que passa al seu voltant. El grup, que ha estat nombrós i divers quant a participació (teniu el llistat de participants al final del document) ha notat la manca d'implicació dels grups d'interès de fora de la Universitat, on la presència de representants d'antics alumnes (*Alumni*) ha afegit un punt de contrast molt interessant en totes les discussions.

El to general de les trobades ha estat sempre generós, amb moltes ganes d'imaginar, suggerir i promoure canvis essencials en el si de la institució (així esperem haver-ho transmès en la resta del document), defugint cofoismes i autocomplaences que en algun moment han fet acte de presència i que ràpidament hem volgut tots neutralitzar. També hi ha hagut algun moment de crisi, d'impotència davant dels reptes plantejats i la magnitud de les discussions. En aquesta línia hem fugit de paraules ambigües com *qualitat*, *excel·lència* i *internacionalització*, sense tenir-ne una definició concreta i acurada o un significat compartit. Aquí clarament s'ha manifestat la voluntat

¹ Citació literal del comunicat del vicerector Carles Ramió en el moment de fer l'encàrrec.

de no voler contribuir a un pla estratègic més dels que pugui haver fet la UPF en el passat (i que continuarà fent en el futur), sinó contribuir en “el” pla estratègic que canviarà la manera d’entendre la docència i l’aprenentatge pel salt qualitatiu i quantitatiu que pugui representar en l’horitzó fixat. Per dir-ho ras i curt, l’ambició ha estat màxima. Esperem que no ens equivoquem aquesta vegada.

La reivindicació de la docència, entesa com la primera missió de la Universitat, la que li dóna raó de ser, ha estat constant. Posar-la en valor, recuperar l’espai perdut i guanyar espais físics i mentals dins d’una universitat com la UPF és essencial per assegurar-ne la seva supervivència. La preponderància de la recerca i la voluntat de semblar-nos a una *research university*, sovint malentesa i manipulada per uns rànquings internacionals tan superficials com poc rigorosos, ha arraconat la docència de manera persistent i contínua. La docència no és una obligació, o “allò sobrant de la recerca” com alguns col·legues han persistit a definir apel·lant a una mala adopció del pensament humboldtià.² L’equiparació entre docència i recerca, més la llibertat d’elecció de l’estudiant amb una autonomia de la institució envers l’Estat malgrat el seu finançament, constitueixen les essències d’aquest model. Així, la docència és una part essencial de la recerca, lligada a la comunicació i la transmissió del coneixement guanyat. Per tant, un dels reptes que ens proposem és el d’elevat la consideració i el prestigi de la docència al nivell del de la recerca i resoldre així tota tensió existent. La concepció que tot bon recercador és bon docent és tan falsa com la seva inversa. Per aquest motiu cal incloure mecanismes de selecció de personal que equiparin docència i recerca i que tampoc perdin de vista el compromís necessari amb la gestió de la institució. En aquest espai de discussió el postgrau hi té un paper molt clar, encara que el gran repte és el de fer visible el potencial en recerca de la Universitat pel que fa a grau, contagiant els estudiants més joves de l’esperit inquiet a més d’una actitud de rigor i d’humilitat que la recerca demanda constantment.

Però una universitat referent en el seu model educatiu també necessita estudiants diferents que entenguin la universitat com l’eina que els permet desenvolupar el seu projecte més personal a la vegada que es formen com a ciutadans compromesos. La transmissió d’uns pocs valors que permetin destriar graduats de la nostra universitat amb una identitat diferenciada i reconeixible en relació amb la resta de professionals al món és un dels reptes clarament identificats pel grup

²https://en.wikipedia.org/wiki/Humboldtian_model_of_higher_education.

de treball. La introducció de l'esperit i pensament crític en tots els estudiants, des de les tecnologies fins a les humanitats, és clarament una aposta de futur i de model educatiu particular. Per fer-ho possible, insistim, calen estudiants més compromesos amb la institució i amb la societat. Aquí hi ha, naturalment, un altre repte.

En aquest procés hem fet una diagnosi més de (la docència a) la UPF seguint l'estructura típica d'un FAFO. A banda de les grans febleses detectades (no oblidem que som acadèmics d'autoestima baixa en general i donats sovint a una elevada autoexigència), l'anàlisi detecta unes oportunitats interessants que es tradueixen en forma de propostes. Els indicis de la manca de model educatiu explícit, abans ja esmentat, són més que febaents en l'anàlisi practicada, tot i tenir en compte uns bons resultats docents en general, d'acord amb els indicadors estàndard de rendiment, per exemple, i a una certa projecció internacional.

El treball desenvolupat també ha estat molt sensible als debats interns sobre l'organització central *versus* distribuïda de la Universitat. Entenem que potenciar el marge dinàmic d'actuació dels equips gestors dels centres (o unitats de coordinació acadèmica [UCA], o altres equivalents) és molt necessari per assolir-ne una bona implantació. Però aquesta llibertat no és incompatible amb la definició d'unes línies mestres (poques i clares) d'un model compartit i on les *technicalities* i adaptacions quedin en mans dels experts de cada àmbit d'acord amb la seva cultura i sensibilitat diferent. Així, el model és perfectament adaptable als vuit àmbits o tres campus en què s'organitza la UPF actualment.

Finalment, l'estructura de les propostes fetes permet dir clarament no només el "què" sinó el "com". Hem dibuixat dos escenaris extrems, modulats per l'oferta formativa o estructura dels graus com a part més visible (encara que no única) de l'iceberg que representa la docència. Un d'**ambiciós**, així en diem, disruptiu i que concentra en un únic grau (no cal li posem l'adjectiu *obert* per diferenciar-lo) d'accés a la UPF independentment de l'itinerari principal (*major*) o secundaris (*minors*) que l'estudiant configuri d'acord amb el seu mentor, figura clau del model. El segon escenari és més **evolutiu** (darwinia, si em permeteu), que preserva la creació dinàmica i constant de nous programes de grau de manera oportunista, molt similar a com ho ha fet la UPF en l'era postbolonya. Tanmateix, tots dos escenaris comparteixen la substància, l'esperit d'un mateix model educatiu comú.

Òbviament, entremig podem imaginar-nos escenaris de simplificació progressiva de l'oferta menys minimalistes i que ofereixin vuit graus (un per àmbit) i simplement tres (un per campus).

Gener-juliol del 2015

Tot modulable en funció de la dosi d'ambició que es desitgi aplicar.

Esperem que gaudiu de la resta del document tant com hem gaudit en les discussions prèvies i de la preparació d'aquest. Els reptes estan servits.

Primavera i estiu del 2015

Miquel Oliver

I. DIAGNOSI DE LA DOCÈNCIA DE LA UPF L'ANY 2015

Estat de la qüestió

Els fulls següents recullen el resultat de diferents anàlisis de la docència de la UPF. El punt de partida ha estat una anàlisi més general, realitzada per un grup de treball previ, que ha servit com a base de la discussió i l'elaboració del resultat que aquí es presenta.

La metodologia utilitzada és la coneguda com a FAFO, on en tres llargues sessions de discussió s'han anat endreçant valoracions en forma de forteses i febleses (en clau interna); més amenaces i oportunitats (en clau institucional externa). Les valoracions s'han agrupat en cinc blocs principals per poder sistematitzar i oferir una anàlisi més clara: el **model educatiu** (en sentit ampli); l'**oferta docent** i la seva articulació; la part de **personal**, que inclou professors i personal d'administració i serveis; els **estudiants**; i els **serveis i les infraestructures de suport** de la Universitat.

Val a dir que la metodologia FAFO és força acurada, però no exhaustiva. Malgrat haver-li dedicat molt de temps i esforç, és gairebé impossible assolir un rigor total en un procés d'aquesta mena, donada la seva complexitat. Però sí que podem afirmar que és una eina que ha servit sobretot per alimentar la part proposicional que segueix aquesta secció. En aquest sentit, ha fet la seva funció de llebre que ha esperonat les idees i ha permès articular propostes per suplir febleses, aprofitar oportunitats o ambdues coses a la vegada.

Així, i de manera molt sintètica, podríem dir que **l'estat de la docència i l'aprenentatge a la UPF no està pas malament, que gaudeix de bona salut, millor reputació social i no mostra indicis que requereixin una actuació urgent**. No obstant això, darrerament es **palpa un cert grau de deteriorament de les condicions de contorn,³ tant en professorat i personal administratiu i de serveis com en els mateixos serveis, que introdueixen un punt de preocupació i que obliguen a valorar-ne l'impacte a mig termini**.

La situació diagnosticada permet afrontar el futur amb optimisme i força, gràcies a les forteses més que no pas a les oportunitats. Així, el repte de casar docència i recerca en un mateix model educatiu és clar, de manera que es tradueixi en un salt qualitatiu substancial i una incidència social, creant una oferta diferencial tant pel que fa a graus com a postgraus, resolent un dels divorcis o separacions també dibuixats en aquest procés.

³ Deteriorament degut probablement a la combinació de la racionalització del pressupost dels darrers anys i la seva afectació tant pel que fa al professorat com al personal d'administració i serveis.

Un cop més, **els riscos identificats són més aviat fruit de limitacions internes** sobre l'organització i l'estructura de serveis de la mateixa universitat on, sovint, algunes eines, com per exemple les aplicacions informàtiques, apareixen constantment com una barrera més que no un “agilitador” de tot el potencial que la UPF manifesta en aquesta diagnosi. En aquest sentit, els processos burocràtics i les cadenes de gestió entre serveis al costat de les limitacions de les aplicacions tecnològiques incrementen la manca de flexibilitat de la institució.

Anàlisi de fortaleeses, amenaces, febleses i oportunitats (FAFO)

El model educatiu

<i>Febleses</i>	<i>Fortaleeses</i>
<p>Model educatiu poc explícit i poc visible transversal a tota la Universitat.</p> <p>Incentius i reconeixements asimètrics que porten a una clara tensió entre docència i recerca.</p> <p>Sistemes d'avaluació de la docència amb massa immediatesa i excessivament centrats en les enquestes de satisfacció dels estudiants.</p> <p>Manca d'una bona gestió i de recursos tecnològics, aplicacions web i eines de suport a la docència.</p> <p>Poca difusió dels resultats de projectes d'innovació docent per impactar en una millora global.</p> <p>Manca de definició d'unes competències transversals, coherents amb els objectius i els continguts a tots els programes, que permetin identificar els titulats UPF.</p> <p>Baixa inclusió de criteris de responsabilitat social en la docència i en general limitada incorporació de la perspectiva de gènere en els graus.</p>	<p>La UPF és un referent en docència i recerca entre les universitats catalanes i espanyoles.</p> <p>Una organització de la docència que es caracteritza per una estructura trimestral, que millora el seu rendiment, propera a l'estudiant que implementa un pla tutorial i accessibilitat dels docents i responsables.</p> <p>Pel que fa als graus, el nombre d'estudiants d'intercanvi és notable i amb tendència creixent.</p> <p>La implementació del pràcticum en els plans d'estudis de grau ha estat àmpliament adoptada en funció de les necessitats de cada grau.</p> <p>Reconeixement de l'exigència acadèmica en les normes de permanència i de progressió comunes a la Universitat.</p>

<i>Amenaces</i>	<i>Oportunitats</i>
<p>L'estructura de l'oferta educativa de la UPF pot experimentar noves tensions degut als canvis socials i tecnològics dels propers anys i a la incertesa del marc jurídic.</p> <p>El context d'homogeneïtzació de les universitats pel que fa a l'oferta docent i el finançament públic (competitiu i no competitiu) que no facilita la diferenciació i especialització de les universitats.</p> <p>La burocratització excessiva, dirigida per les agències de qualitat, que no afegeixen cap valor a la docència.</p> <p>Creixent pressió per a l'atracció d'estudiants emprant estratègies d'enginyeria acadèmica no sempre justificades, com per exemple la definició de dobles graus o d'estudis simultanis o consecutius com simples eines de captació.</p>	<p>Repensar el model educatiu introduint tecnologia i metodologies que complementin la presencialitat (<i>blended learning</i>, model dual, aprenentatge-servei o aprenentatge basat en projectes/problemes, entre d'altres).</p> <p>Aprofitar fenòmens globals com el dels MOOC per augmentar la visibilitat de la UPF tant en docència com en recerca i introduir eines d'innovació i atracció d'estudiants.</p> <p>Valoració per part de l'entorn socioeconòmic de competències transversals comunes com a part nuclear del model educatiu UPF.</p> <p>La inclusió de criteris de responsabilitat social en la recerca es presta a formar o a seleccionar professorat més sensible en aquest àmbit per a la seva aplicació també en la docència.</p> <p>Repensar el model educatiu des de la responsabilitat social: nous programes dirigits a nous destinataris, societat en general.</p> <p>Possibilitat de crear programes docents intercampus per la mida i l'estructura de la Universitat.</p>

Oferta docent

<i>Febleses</i>	<i>Fortaleses</i>
<p>Dificultats per captar millors estudiants de postgrau i de doctorat en l'àmbit espanyol i internacional.</p> <p>En general el nivell d'anglès dels estudiants i dels professors és poc homogeni i representa dificultats per impartir docència en aquesta llengua. L'oferta en grau d'assignatures en anglès també és encara escassa i desigual per centres.</p> <p>Manca de flexibilitat en el disseny de metodologies docents que fomentin la col·laboració entre diferents centres de dins i fora de la Universitat.</p>	<p>Molts dels estudis de grau que ofereix la UPF tenen una forta capacitat d'atracció entre els millors estudiants de Catalunya.</p> <p>Creativitat i cert avantguardisme en la definició dels plans d'estudis fomentant la interdisciplinarietat i la transversalitat.</p> <p>Existència d'elements estructurals que donen suport a la implantació de nous plans d'estudis.</p>
<i>Amenaces</i>	<i>Oportunitats</i>
<p>Els mecanismes externs d'assegurament de la qualitat (com la verificació i l'acreditació) excessivament rígid i instrumentals, amb controls <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> que no tenen en compte la millora de la formació.</p> <p>Les implantacions de l'EEES fan palès una diversitat de models que obliguen a una constant re-estructuració de l'oferta i que redunda en una mala comunicació i una pobra imatge de les institucions d'educació</p>	<p>La demanda creixent de mobilitat universitària en l'àmbit nacional i internacional ens permet atraure més i millors estudiants de grau i de postgrau.</p> <p>La ubicació de la Universitat en el centre de la ciutat de Barcelona com a atractiu per promocionar l'oferta docent formal i no formal a escala internacional.</p> <p>La demanda emergent de nous perfils professionals i de recerca plantegen la</p>

<p>superior.</p> <p>Impacte del nou decret que modifica la durada de les titulacions i que obre la porta a generar una nova oferta que en prioritzi la durada i el cost dels programes davant la qualitat educativa o la intensitat de la formació.</p>	<p>possibilitat de desenvolupar i d'innovar amb els programes i les titulacions existents.</p> <p>Els canvis en la legislació permeten flexibilitzar l'estructura dels graus i les vies d'accés. D'aquesta manera incrementar l'autonomia de la Universitat per articular nova oferta docent amb itineraris personalitzats.</p> <p>Un nou disseny dels plans que revisi els creditatge i pes de cada titulació, aprofitament dels recursos o internacionalització i multilingüisme.</p> <p>Els moviments estudiantils reclamen un debat més plural i obert que intenti recollir les diferents veus i formes de pensar de la Universitat com a part de les activitats docents dels programes.</p>
---	---

Personal

<i>Febleses</i>	<i>Fortaleses</i>
<p>... professorat</p> <p>Deteriorament progressiu de la qualitat docent, en alguns dels centres, derivada de la manca de recursos destinats al conjunt del professorat i de reconeixement de l'esforç docent de qualitat.</p> <p>Abús de la figura del professor amb</p>	<p>... professorat</p> <p>Professorat de referència i renom que aporta una alta visibilitat de la UPF en els diferents àmbits econòmics i socials i un nivell de coneixement i expertesa privilegiat.</p> <p>Nivell d'internacionalització del</p>

dedicació a temps parcial (associat) que dificulta les tasques de gestió –excessiva concentració en la resta de col·lectius–, recerca –pèrdua de capital humà dedicat– i docència –dificultat de planificació de les assignacions.

Increment del nombre d'estudiants per grup de classe, principalment en els dos primers cursos i en alguns dels graus, que pot afectar la qualitat i el model docent de la Universitat.

Escassetat de recursos destinats a les tasques de suport a la docència que requereixen un seguiment més personalitzat de l'estudiant, com per exemple intercanvis d'estudiants, pràcticum, tutorització, treballs de fi de grau, promoció dels graus, orientació professional, etc.

... personal d'administració i serveis

Les tasques quotidianes no deixen temps als serveis i a les unitats administratives per fer l'anàlisi i el diagnòstic de les tasques realitzades i treballar per la millora contínua d'una manera eficient.

Sobrecàrrega de treball en algunes àrees administratives.

Circuits de gestió i **d'excessiva**

professorat força més elevat que en centres del nostre context pel que fa al seu origen i/o formació.

Existència de **professorat altament implicat** en la docència.

... personal d'administració i serveis

Estructura administrativa que s'adapta amb certa agilitat als canvis derivats de la renovació dels plans d'estudis.

Alta **implicació i polivalència** del personal de serveis en general.

Existència de **professionals altament motivats i capacitats** per desenvolupar les seves funcions.

<p>burocratització i, en algun cas, superposició de competències i funcions.</p> <p>Coneixement inadequat de llengües estrangeres.</p>	
<i>Amenaces</i>	<i>Oportunitats</i>
<p>La disminució global de recursos destinats a la Universitat afecta directament a la plantilla i a la disponibilitat de recursos materials i tecnològics que pot estar a l'abast del professorat i dels investigadors.</p>	<p>La societat representada a través dels estudiants i el seu entorn familiar i professional valora l'existència de bons professors a través de la seva aparició en els mitjans.</p> <p>Selecció de professorat amb perfil docent adequat a les tasques que ha de realitzar.</p> <p>Reconeixement de les activitats de millora i innovació docent.</p>

Estudiants

<i>Febleses</i>	<i>Fortaleses</i>
<p>En els últims anys s'ha detectat una progressiva disminució de l'assistència a classe.</p> <p>Dificultat per establir uns horaris de classe que permetin als estudiants una dedicació raonable a d'altres activitats</p>	<p>Estudiants molt qualificats i que passen les millors notes de tall de Catalunya.</p> <p>Taxa d'abandonament baixa i taxa de rendiment elevada.</p> <p>Elevada inserció laboral, malgrat l'entorn hostil.</p>

<p>complementàries a la seva formació.</p> <p>Manca d'implicació dels estudiants en les diferents activitats extraacadèmiques que organitzen els centres i les associacions.</p> <p>Escassa interrelació amb estudiants d'altres disciplines i poc contacte amb altres àmbits de coneixement que els poden ser enriquidors.</p>	<p>Alta permeabilitat a adoptar i experimentar amb noves metodologies docents.</p> <p>Alt compromís en general amb la institució.</p>
<p><i>Amenaces</i></p>	<p><i>Oportunitats</i></p>
<p>Que puguin trobar fora de la Universitat un ensenyament més actualitzat i específic.</p> <p>Que no percebin la Universitat únicament com un lloc on formar-se acadèmicament, sinó també com a ciutadans.</p> <p>Pèrdua d'identificació amb la UPF.</p>	<p>Estudis externs apunten a una alta inserció laboral entre els graduats de la UPF així com una satisfacció raonable en relació amb els estudis cursats.</p>

Serveis i infraestructures de suport

<p><i>Febleses</i></p>	<p><i>Fortaleses</i></p>
<p>Dificultat per establir canals de comunicació que permetin intercanviar informació de manera ràpida i eficient entre els col·lectius de la Universitat.</p> <p>Desconeixement general, per part del professorat, dels serveis complementaris a la docència. Manca d'una avaluació de l'eficiència dels serveis oferts per la</p>	<p>Els mecanismes de gestió de la Universitat es mostren en general efectius amb una atenció personalitzada a les necessitats i demandes de serveis.</p> <p>Les instal·lacions docents de la UPF tenen una bona qualitat, per sobre dels estàndards de la universitat pública al nostre país.</p>

<p>Universitat.</p> <p>Estructura i organització dels serveis de la Universitat confusa i poc entenedora.</p> <p>Manca d'unes eines informàtiques que s'adaptin a les necessitats dels gestors i que capgirin la situació actual en què els gestors s'adapten a les aplicacions.</p>	<p>La Universitat destina sistemàticament recursos d'assessorament i de formació per donar suport a la comunitat dins i fora de les aules.</p> <p>Rapidesa i agilitat en les gestions, en relació amb altres institucions tant nacionals com internacionals.</p>
<p><i>Amenaces</i></p>	<p><i>Oportunitats</i></p>
<p>Situació d'endarreriment i incapacitat de seguir els canvis en eines i aplicacions que milloren el suport a la docència.</p> <p>Excessiva dependència dels recursos econòmics externs que portin a una gestió limitadora i estanca de les infraestructures.</p> <p>Rigidesa en la gestió dels espais, equipaments i recursos de docència, especialment davant dels canvis en l'organització de les titulacions.</p>	<p>Possibilitat de fer una utilització més eficient de les infraestructures durant els mesos no lectius, aprofitant la demanda d'activitats acadèmiques d'abast nacional i internacional.</p> <p>Fomentar la promoció d'ús dels espais i de les infraestructures de què disposa la UPF per part d'organitzacions externes a la Universitat de manera esporàdica o temporal (preparació d'oposicions, exàmens massius, congressos, platós, etc.).</p> <p>Posar les TIC al servei de la Universitat (i no al revés) de manera àgil, transparent i eficient. L'aparició de les TIC com a instrument per ser més eficient i excel·lir en la qualitat dels serveis i les infraestructures de suport docent.</p> <p>Fer de la Universitat la primera beneficiària dels resultats de la seva</p>

	<p>recerca, projectant-la a la societat i al teixit empresarial com un exemple d'ecosistema d'innovació.</p> <p>Fer més visible els serveis (existents) d'integració de col·lectius amb necessitats especials com a resposta a les demandes de la societat.</p>
--	---

Model educatiu de la UPF

Definició i consideracions prèvies

La definició d'un model educatiu esdevé un element clau per poder articular un seguit de propostes de millores al seu voltant. El model s'ha d'entendre com un marc general que inclou propostes clares però a la vegada flexibles, que dona espai per poder anar més enllà, per explorar nous límits o formats dins d'un marc de docència i l'aprenentatge comú.

Però abans de continuar, cal clarificar què entenem per **model educatiu**. En aquest document l'entendem com *el marc integral que dona sentit al conjunt d'activitats d'ensenyament-aprenentatge a la Universitat Pompeu Fabra, un model que promou l'aprenentatge actiu, l'actitud crítica i la creativitat, la recerca de respostes científiques als reptes que planteja la societat en qualsevol àmbit, tot fomentant l'actitud personal i individual davant d'un entorn social complex*. El model educatiu engloba, per tant, l'oferta formativa però també qualsevol activitat d'extensió cultural, de compromís social i de significació col·lectiva cap a l'exterior de la institució acadèmica cercant una identitat diferencial que doni raó de ser al conjunt de les activitats desplegades.

És en aquest marc integral on la definició d'un **model docent** se situa com una peça central que permet assolir els reptes que el projecte educatiu comporta. Per tant, el model docent posa l'èmfasi en la contínua actualització de les estratègies de selecció, formació i estímul que faciliten comptar amb el millor professorat per aquest model, amb els estudiants que realment hi encaixen, incloent-hi també les eines que facin la funció d'acompanyament total en els espais de millora i d'innovació docent.

Així, apel·lant la Carta Magna de les Universitats Europees, la UPF té en aquest marc el repte de convertir-se en un centre de cultura, coneixement i recerca adreçat al conjunt de la societat on està immersa. Aquest repte obliga a sortir de l'estat autista en què sovint es troben institucions que aspiren a ser elitistes i fer el pas d'obrir-se cada cop més als reptes de la societat projectant-hi el seu model educatiu.

Hi ha alguns aspectes del model docent que han conviscut a la UPF des dels seus inicis i que tenen, en principi, intenció de continuar. Ens referim al model on la docència representa un moment especial de contacte entre estudiants i professorat, amb prioritat sobre la resta d'activitats, seguint una articulació trimestral (pura o amb variants), en un estricte règim de permanència comú a totes les titulacions, en uns horaris amplis i on el temps de contacte o

exposició professor-alumne és altament valuós.

Per entendre les singularitats del model educatiu comencem abans descrivint unes consideracions prèvies que sustenten i que fonamenten el model que proposem per a la Universitat.

La docència té una funció social principal; per això ha de recuperar el lloc central en la vida de la Universitat, i **l'estudiant hi ha de desenvolupar un paper actiu**. No en va disposem “*del millor de cada casa*”, i cal tenir molt present la responsabilitat social i personal que aquest fet comporta.

La **inclusió** com a tret diferencial del **model educatiu UPF**. Aquesta característica ha de permetre que ningú pugui quedar exclòs de la UPF per **motius econòmics, personals o d'origen**, i aquesta haurà de suplir la manca de recursos a través de programes de beques propis o de tercers. La inclusió és **també social**, fent permeable la Universitat a totes les capes de la societat desenvolupant el veritable rol de promotor que sovint se li reserva. La Universitat com a eina d'integració social de col·lectius nouvinguts, igualant l'accés a l'educació superior de manera meritocràtica i en qualsevol dels seus formats i estadis (des de formació reglada al *vocational training* passant per programes sènior, estades júnior preuniversitàries, escoles d'estiu, MOOC, etc.).

Amb un **reconeixement explícit de l'activitat docent** com a part nuclear de la política global de professorat, assegurant que els processos de selecció així ho estableixin juntament amb eines de renovació constant i amb un debat permanent sobre pràctiques docents. És igualment important preservar aquest reconeixement explícit en l'assignació dels recursos tant humans com materials per donar suport a la tasca docent.

Per sintetitzar aquesta prèvia, l'objectiu és definir un **model educatiu integral**, que fongui docència i recerca al servei de la societat, que reconegui trets distintius dels valors que la institució, és a dir, la UPF, transmet en qualsevol de les seves activitats. Aquest procés de fusió entre docència i recerca, convertint-les en indissociables, busca beneficis mutus transformant-se en una línia de recerca absolutament diferenciadora del nostre model.

Elements principals del model educatiu UPF

Un cop fetes les consideracions anteriors, passem a enumerar els principals elements per al nou model educatiu: (el què) les propostes així com exemples o aspectes que en permeten la seva

articulació; i (el com) a diferents nivells de la institució.

Una vegada explicitada aquesta condició podem enumerar els elements centrals del model educatiu que proposem per tal de fer estudiants, professionals i ciutadans fàcilment identificables a través dels valors que transmeten:

- L'educació (superior) centrada en els valors associats al pensament crític.
- La interdisciplinarietat.
- La transmissió del coneixement.
- La fusió amb la recerca.
- L'avaluació dels estudiants com a mirall de la reputació de la UPF.
- Les eines de suport i el capital humà del model educatiu.
- La governança i l'evangelització del model.

a) L'educació (superior) centrada en els valors associats al pensament crític

Entenem que la formació universitària no es limita només a formar professionals, sinó que està formant ciutadans, tot com a part no dissociable d'una mateixa persona. Aquest fet ens obliga a pensar i a definir uns valors comuns que caracteritzin i diferenciïn la persona formada a la UPF, on aquests valors siguin identificables i visibles en tot moment. Tampoc es pretén tenir una llista llarga de valors, que no faria més que impossibilitar el seu assoliment. Proposem, doncs, pocs valors, transversals, clars i a la vegada realitzables: més concretament els associats al **pensament crític** o *critical thinking*, en anglès.

En aquest context entenem per **pensament crític** el procés que proposa analitzar i avaluar l'estructura i la consistència dels raonaments, sovint àmpliament acceptats per la societat. L'avaluació del pensament crític es basa en **l'observació, l'experiència, el raonament** i en l'aplicació del **mètode científic**. El pensament crític se centra en valors intel·lectuals que tracten d'aprofundir en les impressions i les opinions superficials, per la qual cosa exigeix rigor, claredat, exactitud, precisió, evidència, equitat i esforç. En resum, el pensament crític combina una vessant més analítica amb una altra d'avaluació absolutament transversals a qualsevol disciplina.

Tots aquests valors intel·lectuals que sintetitzen el **pensament crític** han de fomentar una

cultura **identitària pròpia**,⁴ una cultura oberta a les altres cultures del món amb vocació de formació universal on la diversitat, el multilingüisme, el respecte i l'apertura convisquin de manera natural sense tensions. Aquesta identitat cultural ha d'anar molt més enllà d'un simple debat sobre llengües.

Finalment passem al **com** i a dibuixar unes propostes d'actuacions, en forma de punts que resumim a continuació:

- **Priorització de les activitats educatives comunes** en forma d'espais, adreçades a fomentar debats i on els estudiants, professors i personal hi participin activament. El repte és elevar les activitats considerades ara com a “complementàries” com a “centrals” de la Universitat.
- Fer una **selecció acurada de matèries** on desenvolupar els valors intel·lectuals del pensament crític i assegurar que són transmesos de manera efectiva en el desenvolupament dels programes formatius.
- **Assegurar la generació d'una oferta d'activitats** adreçades a fomentar l'esperit crític entre els estudiants amb planificació suficient i implicació activa de tots els agents (especialment per part de professors) de tots els àmbits de la Universitat.
- **Obrir espais de debat dels temes i reptes que la societat demanda**, convidant persones de fora de la comunitat a enriquir, ampliar i complementar aquests debats. Fomentar i articular mecanismes que permeabilitzin el debat permanent dins la Universitat.
- **Incloure activitats de compromís i d'implicació en projectes socials** com a requisit acadèmic per complementar la formació rebuda en totes les titulacions. S'han d'articular mecanismes senzills i àgils que assegurin que tot estudiant graduat UPF hagi realitzat activitats de voluntariat i de responsabilitat social durant la seva formació a la UPF.
- Oferir un **ampli ventall d'acords i de possibilitats on desenvolupar aquestes activitats de responsabilitat social** als estudiants de la UPF que explicitin el seu compromís.

Una de les competències essencials associada al pensament crític és la de **dominar habilitats**

⁴ Aquí coincidim en la idea que l'esperit mostrat per Martí Zuviría, personatge principal del llibre *Victus* d'Albert Sánchez-Pinyol, pot representar part d'aquesta cultura identitària que volem reflectir. Martí, format a la millor acadèmia militar francesa, mostra una obertura i una observació del món permanentment inquieta i crítica. Evita els prejudicis i procura en tot moment furnir la seva pròpia opinió personal.

comunicatives escrites i orals. Per tant, el model educatiu estableix també aquesta competència comunicativa, que inclou el talent explicatiu a l'hora de narrar un projecte personal o professional, com a prioritària en tota la seva estructura formativa establint els mecanismes per garantir-la.

La Universitat ha d'articular una oferta de cursos i d'activitats de suport, de diferent nivell i àmbit, presencial i no presencial, que permetin als estudiants nous assolir aquesta competència comunicativa durant els dos primers anys d'ingrés a la Universitat, de manera que la pugui continuar practicant i polint fins a obtenir la graduació. L'elaboració d'una guia comuna a tota la UPF que tingui en compte com desenvolupar aquesta competència i com avaluar-la en pot ser l'instrument central.

Les proves d'avaluació associades a aquesta competència han de ser preferentment individuals, on la figura del mentor hi ha de poder desenvolupar un rol més actiu i fins i tot validar-ne l'assoliment d'acord amb la pauta comuna definida per la Universitat.

b) La interdisciplinarietat

El **coneixement és únic** i la seva divisió en disciplines teòricament excloents és un altre error en el qual sovint les institucions i els seus acadèmics caiem. Si fins ara això semblava més una declaració gratuïta sense més conseqüències, ha de deixar de ser-ho d'ara endavant. La formació en disciplines tecnològiques no pot ser entesa de manera dissociada a la de les ciències socials; la biomedicina es troba íntimament relacionada amb les humanitats, i la comunicació no es pot concebre en abstracte. En totes elles el llenguatge i la comunicació són essencials.

Aquesta **simplicitat** en què es basa la unitat del coneixement s'hauria de traslladar de manera efectiva a **l'oferta formativa de grau**, preservant la generalitat i fomentant l'interès individual de cada estudiant davant dels itineraris sintètics i rígids definits en el marc dels programes actuals. S'ha d'entendre que l'especialitat es reserva al postgrau encara que aquest fet no treu que **cada estudiant de grau pugui acabar amb un currículum únic** i diferenciat dels dels seus companys de cohort.

Aquesta transversalitat del coneixement s'ha de **transpirar també en el model educatiu i especialment en l'estructura de l'oferta formativa.** És per això que és necessari visualitzar-ho des del primer moment a tots nivells en l'oferta formativa. Per exemple, pel que fa a l'accés a la

universitat, presentant una entrada única i senzilla al grau que oferiria la Universitat Pompeu Fabra de manera que l'elecció principal de l'estudiant fos la institució i la carrera passés a ser secundària, almenys a l'inici. Per assegurar la transversalitat del model es proposen les accions següents:

- **Alta flexibilització** dels crèdits que ha de cursar cada estudiant. El vistiplau del mentor hauria de ser suficient per validar el trajecte curricular de cada estudiant, acordat per a cada curs, revisat trimestre a trimestre i amb una acurada planificació especialment durant els primers dos anys d'aterratge a la Universitat.
- Revisar l'estructura formativa, especialment la del grau, **simplificant procediments i prioritzant la llibertat i flexibilitat curricular**. L'única excepció que es podria establir serien programes de grau específics i singulars realitzats de manera coordinada amb altres institucions.
- Dissenyar uns **itineraris més extensos** a partir d'uns continguts i unes competències clars i ben definits, amb un ampli marge d'elecció per part dels estudiants pel que fa a matèries per cursar. Aquests itineraris més extensos podrien incloure matèries associades a **competències professionals**, si és el cas, però sempre com a recomanació de cara a l'estudiant.
- Definir com crear de manera dinàmica **itineraris menors** (seguint el model de *minors* anglosaxó) a partir d'assegurar **transversalitat** i empenyent cap a un increment notable de la **mobilitat interna dels estudiants** per cursar matèries de diferents centres i campus.
- **Créixer en oferta formativa de postgrau**, alineada amb el creixement i els pols de recerca detectats a la UPF. Clarament, l'oferta de postgrau podria arribar a doblar-se tant en nombre de programes com en nombre d'estudiants.
- Un **postgrau** centrat en el fenomen **glocal**: possibilitant als estudiants locals fer una formació de postgrau en un ambient absolutament internacional de recerca; i fent atractiu als estudiants internacionals la recerca de la UPF com a principal fil conductor d'aquesta etapa formativa.
- **Simplificar notablement les normatives acadèmiques existents**, generant un marge de confiança suficient com perquè cada estament pugui prendre les decisions de manera

col·legiada, raonada i madura.

- Incrementar el pes i la rellevància del **treball final de l'estudiant**, individual o en grup, com element de culminació de la seva etapa formativa universitària. Defugint pràctiques actuals de diluir-lo com una assignatura més o un mer tràmit, i donant-li un pes substancial dins del currículum de l'estudiant. Obrir la porta als treballs de fi de grau industrials, similar al programa de doctorats industrials.
- Ubicar les **pràctiques en empreses i en grups de recerca** en un lloc central dins del currículum de l'estudiant, garantint un seguiment correcte des del centre, d'aplicació del coneixement adquirit i assegurant que esdevinguin un primer pas cap al món professional.
- Aprofitar la transversalitat del model per millorar-ne encara més la **internacionalització outgoing**, entre els estudiants de la UPF, i els **incoming**, provinents d'altres universitats, donada la flexibilitat de les assignatures i la seva programació en anglès.

La transversalitat obliga a crear **eines de comunicació interdepartamental** més àgils i plurals, promovent la participació de membres de diferents departaments, centres o unitats en els òrgans de govern i de gestió. És un mecanisme que, d'entrada, pot semblar complex però que ajudaria a trencar amb les dinàmiques més endogàmiques i a estar més obert i receptiu a cultures pròpies d'altres disciplines que cohabitaven a la UPF.

c) La transmissió de coneixement

El model educatiu ha d'incloure uns mecanismes que assegurin l'èxit en l'aprenentatge i l'assoliment de les competències fixades en cada matèria. Aquesta garantia no és trivial i encara no s'han identificat les claus d'èxit en tot procés educatiu que en garanteixi uns resultats en termes d'aprenentatge. Això no treu que es defineixin unes **línies mestres centrades en algunes de les metodologies que es mostren efectives i que formarien part del model educatiu de la UPF**.

Aquest principi se centra en tres mecanismes amplis que impregnin les pràctiques docents a escala curricular: els **models d'aprenentatge actiu**; els **mecanismes docents híbrids** (*blended learning*); i les **pràctiques de classe inversa o capgirada** (*flipped classroom*).

Els **models actius d'aprenentatge** prenen en consideració mètodes pedagògics que estimulen

de manera constant la responsabilització dels estudiants del seu propi aprenentatge. Aquests models obliguen que el professorat assoleixi un punt d'equilibri entre formar, estimular l'autoaprenentatge i avaluar l'assoliment de coneixements i de competències de manera constant i com a part essencial del propi aprenentatge. Aquí podem incloure tècniques com la gestió basada en l'evidència o l'aprenentatge basat en problemes.

Els **models docents híbrids** (o *blended learning*, de l'anglès) resolen el dilema docent presencial no presencial (o virtual) fomentant nous models que estableixin les activitats en línia d'estudiants i professorat i aprofitar-les per a l'adquisició de coneixements i competències. Les activitats presencials haurien de preveure la discussió entre alumnes, el debat amb el professorat i la tutorització en grups de treball per tal d'assolir els objectius educatius i les competències de cada matèria. Trobar el mix propi presencial/no presencial no és fàcil, i aquí la UPF hauria de donar marge ampli als centres per adoptar la millor estratègia híbrida envers els seus estudiants. El component no presencial permet combinar continguts externs d'alta qualitat amb recursos pedagògics propis de la UPF flexibilitzant encara més el model educatiu en un món en canvi constant.

Finalment, el tercer element associat –la transmissió del coneixement– és el d'introduir el concepte de **classe inversa o capgirada** (o *flipped classroom* de l'anglès). Es tracta de concentrar bona part del treball fora de l'aula abans de la sessió presencial aprofitant continguts en línia. D'aquesta manera el gruix de la transmissió de coneixement es realitza abans i permet enriquir de manera notable el moment presencial a partir de la discussió i l'aprofundiment dels continguts tractats en cada sessió. La classe inversa o capgirada és especialment enriquidora quan fa ús de continguts audiovisuals que agiliten i diversifiquen el treball previ.

Aquestes estratègies docents són tres exemples de la utilització de mètodes que han de permetre una major responsabilitat de l'estudiant en el seu aprenentatge i poden optimitzar de manera notable els recursos humans de la Universitat, al mateix temps que permeten la conservació essencial del rol dels professors com a guies i mentors d'aprenentatge.

d) La fusió de la docència amb la recerca

La docència i la recerca, o la recerca i la docència, formen part d'una de les dicotomies de la Universitat. Per exemple, podríem optar per un model d'universitat sense recerca tal com existeix en molts sistemes d'educació superior, passant a desenvolupar un paper important en

l'aprovisionament de professionals per a la societat. Però la situació inversa no és possible: no podem tenir una universitat sense docència. Com a part d'una tendència global de valoració de la recerca ens trobem sovint en el fet que la docència no compta o fa un paper residual en algunes universitats.

El model educatiu que es proposa es fonamenta en el principi de fusió entre recerca i docència. Aquest concepte recupera la definició original del model humboldtià, que equipara ambdós conceptes i els combina de manera intel·ligent per millorar directament la qualitat de la docència a partir de la recerca desenvolupada i simultàniament multiplica l'impacte de la recerca a través de la seva disseminació. La combinació no ha de ser artificial, ni alternada, sinó més aviat intel·ligent, que faci transpirar recerca, sàviament adaptada des del grau fins al postgrau.

Tanmateix, el repte és fer evident la presència de la recerca en el grau, des del primer moment en què els estudiants entrin en contacte amb la Universitat. L'objectiu és que percebin una universitat que té una manera de fer diferent als entorns formatius preuniversitaris, basada en uns principis, un rigor, una serietat i una humilitat essencials en tota institució de recerca. De manera que amb el temps aquests principis vagin calant en tots els estudiants, i els incorporin a la seva activitat diària de manera natural a través dels valors abans esmentats.

La concreció de les idees (tornem al com) per assolir aquest grau de fusió docència-recerca són les següents:

- **Transmetre els valors inherents a la recerca** (rigor, cultura de l'esforç, constància, exigència) **com a part substantiva del grau** i denominador comú en totes les matèries.
- **Fer evidents aquests valors en els treballs dels estudiants de final de grau**, de manera que esdevingui el veritable expositor dels valors assolits per l'estudiant al final del procés formatiu.
- **Promoure la realització de pràctiques curriculars, o no, en grups de recerca** reconeguts de la Universitat. Equiparar aquestes pràctiques a les realitzades en laboratoris d'empreses de fora de la Universitat.
- **Dissenyar activitats transversals en forma de repte als estudiants**, de manera que disposin de temps per pensar, treballar per configurar un equip i posar a prova els seus coneixements per respondre a reptes reals de la societat.

- Establir **mecanismes d'incentiu per a professors que sàpiguen equilibrar la seva tasca docent amb una activitat en recerca capdavantera internacional.**
- Defugir models simplistes **d'avaluació del professorat** (incloent recerca i docència) basats en uns mers indicadors quantitius sense que **el conjunt de les activitats i l'autoreflexió hi tinguin un pes notable en la promoció i la selecció** d'aquest.
- Elaborar **projectes que estableixin la recerca com l'eix longitudinal del grau**, on els estudiants aprenguin des del primer moment l'observació i la lectura, la formulació d'hipòtesis, la planificació d'experiments i la seva interpretació, ajudant-se de totes les disciplines possibles per la seva realització.
- **Transformar la docència en un laboratori d'experimentació i un espai de reflexió i anàlisi**, on la dinamització de la recerca a través de la docència sigui un mecanisme *bottom-up*.

e) Una avaluació acadèmica dels assoliments dels estudiants com a mirall de la reputació de la UPF

Al grup de treball hi ha hagut un gran consens en la idea que el règim de permanència ha estat una de les claus dels bons indicadors docents que ha mostrat la Universitat Pompeu Fabra. El règim actual, molt estricte a primer curs, es mostra molt selectiu i efectiu amb els estudiants que el superen, anant després a gairebé curs per any.

Clarament, el model educatiu ha de preservar els beneficis que genera aquest règim de permanència comú, on proposem definir un mecanisme similar que reguli els mecanismes d'avaluació dels assoliments dels estudiants a la UPF. L'exigència i el rigor de les avaluacions estan lligats directament a la reputació i al prestigi de tota institució superior, i és per això que es proposa actuar-hi de manera clara i comuna dedicant-hi els recursos que es mereix.

Fins i tot davant la percepció que el nivell d'exigència està disminuint (parlem de percepció, ja que no en tenim dades evidents) proposem que la Universitat defineixi un model d'avaluació rigorós que, amb els matisos necessaris per a centres i programes, disposi d'unes característiques pròpies i consideri coneixements, competències, tècniques i actituds. Per tant, insistim en la necessitat de disposar d'aquest model d'avaluació com un dels estàndards de la UPF pel proper decenni.

A continuació ampliem el dibuix sobre l'avaluació acadèmica a la UPF introduint informació addicional sobre les possibles mesures que es podem prendre:

- Una **avaluació basada en competències**, com a element cabdal del procés educatiu que no sempre es té present i sovint s'oblida. El model ha de centrar-se en l'avaluació de competències, no dels continguts associats a les matèries.
- Un **alt nivell d'exigència general i reconegut**, en línia amb el nivell d'autoexigència i de cultura de l'esforç transmesos als estudiants des del primer moment d'arribada a la UPF. La societat ha de poder reconèixer que les persones que presenten un títol UPF en qualsevol àmbit i nivell, des del grau fins al doctorat, han superat uns nivells d'exigència més alts, és a dir, que tenen un potencial professional superior al dels seus competidors, i a més, incorporen una formació en valors a més d'un clar compromís social.
- El **model d'avaluació** que es fixi ha de preveure un **mecanisme d'incentius** on el professorat no hi estalviï els esforços que requereix.

En definitiva, **es proposa un model avaluador comú que vetlli per l'aprenentatge progressiu, sumatori i creixent, que es concebi en ell mateix com un exercici d'adquisició de més competències** (i no com un examen o control) i que connecti amb una aplicació directa amb els problemes professionals que l'estudiant es pot trobar en un futur.

f) Eines i capital humà de suport al model educatiu

Aquest grup de propostes se centren en els instruments i les eines de què es disposa per dur a terme el model educatiu plantejat. En aquest punt, hi afegim la part de suport (tant personal com instrumental) del professorat necessari per fer possible els canvis pel que fa al model educatiu.

El capítol **del professorat és essencial**. Ens cal un col·lectiu clarament obert a canvis i a l'aguait de les darreres tendències educatives. La renovació constant i permanent és la clau per mantenir el model viu, regenerant-se i evolucionant d'acord amb la mateixa institució. És per això que suggerim algunes mesures en relació amb aquest col·lectiu:

- La Universitat ha de garantir la capacitat docent de tot el professorat. El manteniment i el reforçament de la seva formació constant ha de ser un requeriment i un tret distintiu

nostre. S'ha d'aprofitar generant unes **activitats de formació del professorat sota demanda, més *bottom-up***, i que assegurin elements de transversalitat institucional que ajudin a mantenir viu el debat permanent sobre la docència a la UPF.

- Establir **mecanismes de cooperació i de competència entre el professorat**, també interdepartamentalment, per tal d'estimular la innovació docent, com per exemple preveient la renovació docent com a part dels programes sabàtics del professorat, actualment molt centrats en la recerca. Desplegar programes que agilitin i que fomentin la mobilitat del professorat en projectes docents amb institucions de prestigi i de referència.
- Aprofundir en l'**avaluació docent del professorat**, que ha de ser completament **pública** i ha de servir per incentivar i premiar una bona docència a més de rendir davant de la comunitat universitària. L'autoregulació, fruit de la publicació i transparència dels resultats, ajudarà a elevar el to general de la docència a la UPF.
- **Ampliar els mecanismes d'avaluació de la tasca docent del professorat** que incloguin una avaluació entre parells, implicació dels responsables de centre i altre personal de suport així com d'agents externs com a complement de l'avaluació actual.
- **Dissenyar sistemes** que permetin conèixer la **satisfacció del professorat** amb la docència impartida, amb l'organització del seu centre, amb els seus estudiants, amb els elements i les infraestructures de suport a la docència i l'aprenentatge.

L'atenció personalitzada efectiva de tot l'alumnat ha estat des dels seus inicis una característica del model UPF que cal preservar i potenciar. **La figura del professor-mentor** reforça aquest component personal, anant més enllà de la figura del tutor posant cara al referent acadèmic dels estudiants durant tota la seva travessia universitària. Aquesta figura és la que ha de permetre anticipar i detectar problemes de qualsevol índole i que, eventualment, pot contribuir a la seva solució efectiva rederivant-lo cap a altres serveis de la Universitat quan escaigui. Les propostes són les següents:

- Revisar els assoliments i els **punts de millora del pla de tutories** a fi d'adaptar-les a l'entorn actual per donar lloc a un programa de mentoratge integral.
- Disposar de **recursos, incentius, formació i reconeixement** per poder endegar el **programa de mentoratge** a la UPF. L'objectiu és buscar la implicació de tots els professors permanents de la Universitat, i que tots els estudiants de la UPF disposin del

seu mentor.

- Identificar els elements o trets que facilitin aquest programa de mentoratge, tot buscant **referents** que agilitin la seva posada en marxa.
- Dissenyar un **pla de seguiment de l'atenció personal**, que permeti avaluar-ne el seu funcionament.

L'**estructura organitzativa de suport a la docència**, incloent-hi aspectes de personal, serveis de gestió docent, eines de suport informàtic, etc., ha d'estar plenament alineada amb el nou model educatiu, atenent i anticipant les seves necessitats i evitant esdevenir en cap moment un fre o cotilla al model *per se*.

En l'anàlisi feta, la manca d'eines de gestió adequades ha estat una constant en la implantació de canvis en la docència. Els exemples que han aflorat han estat nombrosos i constants: durant el disseny i la implantació d'un nou programa, l'aparentment trivial assignació i reserva d'espais, la formulació dels horaris de les assignatures, les sol·licituds específiques, les eines d'avaluació, de gestió de personal, de gestió financera, de gestió dels contractes fins al campus virtual o l'Aula Global en són clars exponents. La major part d'aquestes aplicacions no han estat pensades des de la lògica del servei i l'eficiència integral. Sovint, esdevenen una suma d'eines separades, incapaces de coordinar-se entre si i atendre el que la institució demanda davant els reptes que està afrontant.

La situació és complexa de governar, motiu pel qual es proposa una solució tipus *clean slate* o començar de zero. Aquest fet obligaria a articular una sèrie de mesures sobre això passant per una revisió general del funcionament dels sistemes de suport a la docència (personal, circuits, serveis i equipaments), tant pel que fa al *front-end* com al *back-end*. La revisió obliga a una anàlisi de les necessitats i a la prioritització de les necessitats de la docència-aprenentatge. Decidir canvis en funció del seu impacte en l'increment de la productivitat que representaria l'ús d'eines de suport a la gestió.

g) Governança i evangelització⁵

Els canvis que es proposen sobre el model educatiu van més enllà que la simple reorganització de

⁵ En aquest document entenem *evangelitzar* com "la promoció entusiasta d'una idea o concepte". Per tant, l'accepció utilitzada es refereix a una manera de comunicar més efusiva i potent que, òbviamment, defuig qualsevol connotació religiosa cristiana.

la docència o la definició d'algunes activitats addicionals. **L'ambició de les propostes en matèria de docència i aprenentatge exigeix també retocs pel que fa a la governança** del mateix canvi, **així com dedicar esforços en la comunicació o evangelització del model educatiu** dins i fora de la Universitat. Altrament, si no som capaços de fer arribar la magnitud dels canvis a la societat l'impacte obtingut seria molt reduït i l'esforç dedicat no generaria els beneficis esperats.

En aquest darrer punt, l'evangelització s'entén com a comunicació constant i a tots nivells que, a la vegada, **inclou aspectes de retiment de comptes amb la societat**. És una necessitat, a la vegada que obligació, però que volem entendre com un fet natural i integrat dins el funcionament habitual de la institució sense la necessitat de dissenyar espais de comunicació *ad hoc* i **aprofitant qualsevol acció de comunicació com a oportunitat per donar a conèixer el nou model educatiu i la proposta formativa singular de la UPF**.

En aquesta línia pensem que és interessant provocar un canvi en com la mateixa universitat s'organitza i, sobretot, pren decisions. La necessitat d'un element de suport que aportï una anàlisi basada en dades i informació rellevant ha de permetre sistematitzar una manera de fer i d'actuar pròpia d'organitzacions basades en el coneixement. En aquest terreny pensem que tenim molt marge de millora i per aquest motiu proposem alguna mesura addicional.

En línia del que hem comentat, fem les propostes següents quant a governança i evangelització:

- **Assegurar el correcte desenvolupament del model educatiu**, dissenyant i endegant un mecanisme transversal de supervisió contínua que garanteixi el desenvolupament del model a tots els nivells, des del grau fins a la formació contínua, passant pels màsters i els doctorats, i en tots els centres.
- Preservar la **cultura de qualitat** existent, entesa com l'**autoexigència** vocacional que es pot transmetre als estudiants. Cap universitat pot aspirar a ser de 'qualitat' sense que la docència constitueixi un element central i nuclear de la mateixa institució.
- Fer un **ús més intensiu de les dades** de la Universitat de cara a substanciar els processos de decisió i millorar el funcionament de la Universitat. Alguns exemples en l'àmbit docent són la captació dels estudiants, cohesionar més encara el col·lectiu d'antics alumnes, definir estratègies d'internacionalització, tenir més presència en rànquings i retre millor els comptes de la Universitat.

- **Evangelització del “model (docència-recerca) UPF”**, tant externament com interna, amb una estratègia de comunicació que el tingui com a element central i que busqui en tot moment la diferenciació que el model educatiu de la UPF té dins del sistema universitari català i estatal.
- Canviar el **model de comunicació actual, més disruptiu i horitzontal**, d’acord amb l’esperit del pla estratègic final.

En definitiva, el model educatiu de la UPF caldria definir-lo com neuràlgic per a la institució i la ciutadania que la fonamenta, inclusiu, de formació contínua, transversal, transparent, flexible i de qualitat contrastada.

II. ESCENARIS PER AL MODEL EDUCATIU UPF

En aquesta darrera secció del document de propostes en docència i aprenentatge dibuixem possibles escenaris i afegim un punt més de concreció de cara a la seva posada en funcionament durant els propers anys. Val a dir que les diferències que trobem en els centres de la UPF poden fer veure més o menys agosarats els canvis aquí proposats, motiu pel qual cal fer-ne una lectura a escala universitària i no de centre en particular. El repte és elevar el nivell global docent de tota la Universitat fent propostes viables per a cada centre, donada la seva trajectòria en docència i aprenentatge, la seva permeabilitat a innovacions i canvis o simplement pel volum d'estudiants que ha de gestionar.

Els escenaris dibuixats són dos, intentant situar-nos en els extrems per estressar el model encara que escenaris intermitjos siguin factibles i, fins a cert punt, desitjables. La variable que modula els dos escenaris és l'estructura de l'oferta formativa. En un d'ells, que anomenem evolutiu, presenta una oferta formativa continuïsta, ampliant lleugerament el nombre de graus universitaris en relació amb la xifra actual, desplegant noves propostes oportunistes sense que representin un increment notable d'estudiants. En aquest escenari assumim que el volum de màsters actual es manté constant, de manera aproximada, encara que pot haver-hi extinció i desplegament de nous programes. Finalment, l'evolutiu preserva l'escola de doctorat de la UPF com a element coordinador dels nou programes de doctorat que integra.

El segon escenari presentat és l'ambiciós, que integra en un sol grau universitari tota la programació de la UPF, organitzada a partir d'itineraris majors i menors que podrien assemblar-se a l'oferta actual. Així, el grau UPF apareix com a l'única porta d'entrada a la nostra universitat per a estudiants, i és un element substancialment diferenciador en relació amb la resta d'oferta del sistema. Aquesta concentració en un sol grau universitari, que podria relaxar-se definint-ne fins a tres (per exemple, un de ciències socials; un altre de ciències experimentals i de la salut; i un d'enginyeries), donaria una visió molt clara de l'oferta i de les àrees d'expertesa de la UPF on els programes de postgrau, tant vocacionals com de recerca, jugarien el rol de veritables components d'especialització. En aquest sentit, hi hauria un creixement notable d'aquesta oferta que passaria a doblar, sempre de manera aproximada, l'oferta actual i el nombre d'estudiants de màster. Aquesta major presència d'estudiants de màster permetria un lleuger creixement del volum del doctorat com a etapa final de formació superior. En aquest escenari també es proposa un nivell

d'integració a l'actual de l'Escola de Doctorat, visualitzant només un programa únic i promovent tesis doctorals més interdisciplinàries.

Tanmateix, per a ambdós escenaris es proposa el nou model educatiu explicitat, anant-hi integrant els diferents elements i aspectes abans esmentats. Està clar que alguns d'aquests elements requereixen de canvis estructurals més profunds que d'altres, motiu pel qual en el nostre dibuix gosem ubicar-los en un o altre escenari de manera arbitrària. Així, per exemple, la definició i la integració dels valors associats al pensament crític es poden dur a terme en els dos escenaris, i és més fàcil la seva implementació en l'ambició donada la reformulació de tota l'oferta tal com la tenim avui.

La taula següent presenta de manera més visual els dos escenaris amb els canvis proposats, seguint la mateixa estructura de propostes del document:

	<i>Escenari EVOLUTIU</i>	<i>Escenari AMBICIÓS</i>
Oferta formativa (dades aproximades)	<ul style="list-style-type: none"> –Nombre de graus universitaris (estudiants): 30-35 (10.000) –Programes de màster UPF: 30 (3.000) –Programes de doctorat: 9 (1.500) 	<ul style="list-style-type: none"> –Nombre de graus universitaris (estudiants): 1-3 (8.000) –Programes de màster UPF: 50 (6.000) –Programes de doctorat: 1 (2.000)
Valors del model educatiu	Similar a l'actual, discrecional de cada centre	Crèdits i activitats associades a les competències en valors fracció de crèdits associat a activitats com a part del programa
Model basat en competències	Definició i revisió de competències comunes a tots els programes de grau, màster (i doctorat)	<ul style="list-style-type: none"> –Definició de les competències comunes –Guia d'avaluació de la docència a la UPF –Assegurament de l'assoliment de les competències –Activitats transversals d'assoliment de les competències comunes

<p>Interdisciplinarietat</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cerca de crèdits transversals entre titulacions -Diversificació de l'oferta docent a través de nous programes de grau 	<ul style="list-style-type: none"> -Activitats transversals d'assoliment de les competències comunes -Oferta lliure (mentoritzada) de crèdits (majors, minors, optatius i de valors) -Concentració de l'oferta docent en un sol grau UPF -Més protagonisme de l'estudiant en el procés d'aprenentatge i en la tria de l'itinerari curricular -Programa de doctorat interdisciplinari
<p>Transmissió del coneixement</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definició de com transmetre els valors del model en la docència -Més protagonisme de l'estudiant en el procés d'aprenentatge -Promoció de la inclusió a classe amb debats socials d'actualitat -Ús de models mixtos tipus <i>blended learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -Model mixt (<i>blended</i>) intensiu imbricat en totes les titulacions -Mecanismes d'assegurament de la innovació docent -Ús de tecnologies de suport a la docència presencial (per exemple, gravació sistemàtica de totes les classes) -Programes UPF 100% no presencials

<p>Fusió docència-recerca</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reformulació de l'avaluació del professorat (model d'avaluació integral) -Treballs de fi de grau amb metodologia de recerca -Integració dels estudiants de grau en projectes de recerca a través dels grups -Mantenir la recerca com un tret distintiu dels programes de grau (comunicació) 	<ul style="list-style-type: none"> -Assegurar que tot el professorat de la UPF fa docència al grau -Transpirar recerca des del primer curs en totes les assignatures del grau a través de casos i exemples de projectes desenvolupats pels grups i les unitats de recerca de la Universitat
<p>Avaluació de l'aprenentatge</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definició d'un model d'avaluació comú dels estudiants de la UPF -Model d'avaluació centrat en les competències i les habilitats 	<ul style="list-style-type: none"> -Assegurar la implantació del model d'avaluació de la UPF -Incloure l'avaluació com a part essencial de la reputació (docent) de la Universitat
<p>Eines de suport, avaluació i incentius</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estendre l'avaluació a altres àmbits (PDI i PAS) de manera sistemàtica -Solució tipus <i>clean slate</i> de les aplicacions de suport a la docència -Model de professorat més polivalent i transversal -Mecanismes d'incentivació i reconeixement de les tasques docents 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantenir i potenciar els anteriors punts -Professorat que preveu les activitats de mentoratge com a part essencial de la seva tasca

<p>Governança i comunicació</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definir un model de governança sostenible financerament i que sustenti el nou model educatiu -Metodologia de seguiment dels assoliments -Cultura de qualitat basada en l'autoexigència -Potenciar la comunicació/evangelització del model UPF a partir dels seus trets diferencials 	<p>Mantenir i potenciar els anteriors punts.</p>
--	---	--

III. CLOENDA

Aquest document resumeix les propostes que el grup de treball ha elaborat durant les sis sessions en què s'ha reunit. Amb les propostes només es pretén donar resposta a l'encàrrec realitzat per l'equip de govern, fent els primers esbossos del dibuix que ha de ser la docència i l'aprenentatge a la UPF en un futur no llunyà. Som conscients que es tracta d'un punt de partida on l'aportació d'idees en forma de propostes ajudi a l'elaboració del pla estratègic final integrant-se amb les aportacions realitzades pels altres grups de treball.

Un punt que s'ha de tenir en compte, i que no hem pogut incloure en aquest document, és el de bones pràctiques, així com els referents que poden ajudar a entendre millor cadascuna de les propostes. El grup de treball ha analitzat un volum notable de documents als quals fem referència al final i que són la base d'algunes de les reflexions aquí indicades. Hem de destacar les iniciatives internes de la UPF, on constantment han sortit exemples, projectes i situacions puntuals que han ajudat a aportar solidesa i experiència a les idees donades.

El conjunt de les propostes és ambiciós, on fins i tot algunes han estat catalogades d'irreals pels mateixos membres del grup. Però les condicions de partida han estat no posar límits al dibuix final, donat que l'esperit que ha predominat en les sessions i que hem volgut reflectir en aquest document final ha estat el de transformar tal com la nostra universitat percep la docència i l'aprenentatge en un sentit al més ampli possible.

Finalment, esperem haver aportat els ingredients necessaris perquè la cocció final del pla sigui substancial i ajudi a fer una universitat millor.

Materials i referències

- "La Universidad a examen". *El País*, desembre del 2014:
https://docs.google.com/document/d/15wCQGHwTAelJR_FdgcRbE4vqUeMl397TdAsFrZP_hvw/edit.
- "Should digital technologies change the way we teach?". Conferència de Hugh Davis, 9 de juny del 2015: <https://www.youtube.com/watch?v=5bjZhsZbuyw>.
- ADSIT, K. (1997). **Teaching Critical Thinking Skills** - Grayson H. Walker Teaching Resource
Center: <http://academic.udayton.edu/legaled/CTskills/CTskills01.htm>.
- **Cap a un nou Pla Estratègic**. Document de treball per a l'elaboració del Pla UPF 2015-2025.
- CHECKOWAY, B. (2001). "Renewing the Civic Mission of the American Research University", *The Journal of Higher Education*, vol. 72, n. 2, pàg. 125-147.
- **Critical Thinking in Everyday Life: 9 Strategies** - Foundation for Critical Thinking: <http://www.criticalthinking.org/pages/critical-thinking-in-everyday-life-9-strategies/512>.
- **Defining critical thinking**: <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>.
- "Educación instruye a las universidades para su mayor proyección en el mundo". *El País*, 14 de febrer del 2015.
- "El Gobierno aprueba las carreras de tres años y los másteres de dos". *El País*, 30 de gener del 2015: http://politica.elpais.com/politica/2015/01/29/actualidad/1422524853_952627.html.
- "El lector exposa + La resposta", "Opinió" a *La Vanguardia*, 4 de març del 2015.
- *El model educatiu de la UOC. Evolució i perspectives* (2009).
- *Evolució de la docència a la UPF (1990-2013)*. Unitat d'Estudis, Planificació i

Avaluació. Novembre del 2014.

- ***Evolució dels recursos humans a la UPF 1990-2014.*** Unitat d'Organització i Processos, Àrea de Recursos Humans i Organització. Desembre del 2014.
- LLOVET, Jordi. "El problema fonamental de l'ensenyament no és econòmic, sinó de concepte". *Ara*, 5 de juny del 2012: http://www.ara.cat/llegim/Jordi_Llovet-Jordi_Pujol-Universitat_0_713328822.html.
- ***La internacionalització a la UPF. Evolució, diagnòstic i reflexions de futur .*** Servei de Relacions Internacionals, febrer del 2015. Document d'evolució, diagnòstic i reflexions de futur elaborat per al procés de Pla Estratègic UPF 2025.
- ***La responsabilitat social a la UPF.*** Vicerectorat de Responsabilitat Social, març del 2015.
- Orientation Lecture Series: ***Learning to Learn. Developing critical thinking skills*** - Learning Centre: <https://www.youtube.com/watch?v=5bjZhsZbuyw>.
- [Rànquing Times Higher Education 2014-2015](#)
- [The Brown University Degree, Writing Courses](#)
- **Upf.xXI, Manifest.** Elaborat per l'IDEC.
- VERGE, T. (coord.); GONZÁLEZ, M. J.; FERRER, M. (setembre del 2014). ***La perspectiva de gènere en la docència.*** Grau en Ciències Polítiques i de l'Administració.
- WINTRUP, J.; WAKEFIELD, K.; MORRIS, D.; DAVIS, H. (2014). ***Liberating learning: experiences of MOOCs.***

Participants del Grup de Treball en Docència i Aprenentatge

President: Miquel Oliver

Professor del Departament de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions

Dídac Amat

estudiant del grau en Dret i del grau en Ciències
Polítiques

Anna Arnall

doctoranda del Departament de Traducció i
Ciències del Llenguatge

Coloma Ballester

Professora del Departament de Tecnologies de
la Informació i les Comunicacions

Judith Champion

Cap de la secretaria del Departament de
Tecnologies de la Informació i les
Comunicacions

Josep Eladi Baños Professor del Departament
de Ciències Experimentals i de la Salut

Anna Belchi

Directora del Campus del Poblenou

Aurora Bel

Professora del Departament de Traducció i
Ciències del Llenguatge

Mireia Calm

Centre per a la Qualitat i la Innovació Docent)

Marc Frances

estudiant del grau en Dret i Relacions Laborals

Joao França

periodista a *Diari de l'Educació*, antic alumne
licenciat en Humanitats

Fernando Guirao

Professor del Departament d'Economia i
Empresa

Manel Jiménez

Professor del Departament de Comunicació

Albert Lamarca

Professor del Departament de Dret

Macarena López de San Román

Centre per a la Qualitat i la Innovació Docent

Jaume López

Professor del Departament de Ciències
Polítiques i Socials

Teresa Monllau

Professora del Departament d'Economia i
Empresa

Anna Petit

Unitat d'Estudis de Planificació i Avaluació

Pau Solà

Centre per a la Qualitat i la Innovació Docent

Sílvia Tenes

Secretaria de la Facultat de Ciències
Econòmiques i Empresariales

Carlos Scolari

Professor del Departament de Comunicació

Tània Verge

Professora del Departament Ciències Polítiques
i Socials

Eulàlia Solé

equip de suport del Pla Estratègic

